

## *Ambidextrous leadership: Insights from a comprehensive systematic review*

**Feri Zain**

Program Studi Bisnis Digital, Ilmu Komunikasi Dan Bisnis Digital, Universitas Annuqayah  
ferizain509@gmail.com

**Abstract:** *In an era of rapidly changing business and increasing complexity, leaders are faced with the challenge of managing uncertainty and competing in a dynamic environment. This research aims to explore what consequences will be experienced when organizations implement ambidextrous leadership based on existing literature. Therefore, we also want to identify avenues for future research to further develop and expand the literature related to ambidextrous leadership. This literature review included 40 articles from the first to 4th quartile in the Scopus database. This study finds that the antecedence of ambidextrous leadership is associated with several outcomes at individual, team, and organizational levels. This framework can help organizations identify the consequences of ambidextrous leadership.*

**Keywords:** *Ambidextrous leadership, individual level, team level, organizational level, systematic literature review.*

**Abstrak:** Dalam era bisnis yang berubah dengan cepat dan kompleksitas yang semakin meningkat, pemimpin dihadapkan pada tantangan untuk mengelola ketidakpastian dan bersaing dalam lingkungan yang dinamis. Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi konsekuensi apa saja yang akan dialami ketika organisasi menerapkan ambidextrous leadership berdasarkan literatur yang ada. Kemudian, juga ingin melihat jalan seperti apa yang tersedia bagi para penelitian mendatang untuk lebih mengembangkan dan memperluas literatur terkait dengan ambidextrous leadership. Tinjauan literatur ini dilakukan terhadap 40 artikel dari quartile pertama hingga 4 dalam database scopus. Penelitian ini menemukan bahwa antecedence ambidextrous leadership sejauh ini telah dikaitkan dengan beberapa hasil baik di level individu, team, dan organisasi. Kerangka kerja ini dapat membantu organisasi dalam mengidentifikasi konsekuensi yang ditimbulkan ketika organisasi menerapkan ambidextrous leadership.

**Kata Kunci:** *Ambidextrous leadership, individual level, team level, organizational level, systematic literature review.*

### **Pendahuluan**

Dalam era bisnis yang berubah dengan cepat dan kompleksitas yang semakin meningkat, pemimpin dihadapkan pada tantangan untuk mengelola ketidakpastian dan bersaing dalam lingkungan yang dinamis (Gong et al., 2021; Bledow et al., 2011; Lin et al., 2011; Asif, 2020). Salah satu pendekatan yang telah muncul sebagai tanggapan terhadap tantangan ini adalah konsep kepemimpinan ambidextrous (Chen dan Liu, 2020; Gong et al., 2021). Kepemimpinan ambidextrous menekankan pada kemampuan untuk

secara efektif mengintegrasikan dan mengelola dua dimensi yang berlawanan dalam organisasi: eksplorasi (exploration) dan eksploitasi (exploitation) (Zacher et al., 2016; Rosing et al., 2010; Tushman dan Euchner, 2015; Klonek et al., 2023). Dalam literatur kepemimpinan, konsep ini menjadi semakin menarik karena potensinya untuk membawa kesuksesan jangka panjang bagi organisasi dalam menghadapi ketidakpastian dan perubahan.

Seiring dengan meningkatnya minat akan kepemimpinan ambidextrous, literatur akademik telah tumbuh secara signifikan dalam mencoba memahami dan menggali dampak, karakteristik, dan implikasi dari konsep ini. Meskipun konsep ini masih relatif baru dalam penelitian organisasi, penelitian telah menunjukkan bahwa kepemimpinan ambidextrous dapat memiliki efek positif terhadap kinerja inovatif dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Zacher et al., 2016; Yang et al., 2023; Jia et al., 2023). Namun, masih terdapat kebutuhan untuk melakukan kajian secara menyeluruh untuk menggali pemahaman yang lebih mendalam tentang bagaimana kepemimpinan ambidextrous dapat diimplementasikan dan dikelola secara efektif dalam berbagai konteks organisasi.

Salah satu aspek yang penting dalam pemahaman tentang kepemimpinan ambidextrous adalah identifikasi karakteristik dan perilaku pemimpin yang efektif dalam mempraktikkannya (Bledow et al., 2011; Havermans et al., 2015; Mueller et al., 2020). Pemimpin ambidextrous perlu mampu menavigasi antara dorongan untuk eksplorasi yang inovatif dan eksploitasi yang efisien. Mereka juga harus memiliki kemampuan untuk membangun budaya organisasi yang mendukung perubahan dan inovasi (Lin et al., 2011; Muhammad et al., 2020; Kung et al., 2020), sambil tetap mempertahankan keberhasilan saat ini (Tushman dan Euchner, 2015). Namun, meskipun literatur mengenai ambidextrous leadership terus berkembang, masih ada kebutuhan untuk melakukan tinjauan literatur yang komprehensif dan sistematis untuk mengintegrasikan dan mensintesis temuan-temuan dari berbagai studi yang telah dilakukan.

Oleh karena itu, tujuan dari systematic literature review ini adalah untuk menyajikan gambaran komprehensif tentang pengembangan teori, penelitian empiris, dan praktik terkait kepemimpinan ambidextrous. Studi ini akan mengeksplorasi dampak yang ditimbulkan ketika organisasi menerapkan ambidextrous leadership, dan menyediakan memberikan jalan bagi penelitian selanjutnya untuk mengembangkan terkait literatur ini. Berdasarkan uraian tersebut maka pertanyaan penelitian yang diajukan mencakup beberapa hal berikut:

1. Apa konsekuensi ketika organisasi menerapkan ambidextrous leadership berdasarkan literatur yang ada?
2. Jalan seperti apa yang tersedia bagi para penelitian mendatang untuk lebih mengembangkan dan memperluas literatur terkait dengan ambidextrous leadership?

Untuk menjawab pertanyaan penelitian tersebut, penelitian ini mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Supriharyanti dan Sukoco (2023) dengan memanfaatkan Tranfield et al. (2003) yaitu metode tinjauan sistematis, yang mencakup pelaksanaan studi literatur secara menyeluruh melalui prosedur yang terbuka, transparan, dan dapat ditiru secara ilmiah. Pendekatan dilakukan dengan menemukan artikel di database Scopus dengan menggunakan berbagai parameter, termasuk hanya mencari disiplin ilmu Business, Management and Accounting, Scopus quartile pertama hingga 4, literatur berbahasa Inggris, dan jurnal sebagai jenis sumber acuan utama. Menurut Sweeney et al. (2018), pemeriksaan dan evaluasi menyeluruh terhadap setiap artikel yang dipilih dan diambil juga dilakukan untuk mengidentifikasi makalah dan elemen tertentu yang relevan dengan penelitian.

Melalui tinjauan literatur ini, studi ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang berharga bagi para praktisi dan peneliti tentang bagaimana mereka dapat mengembangkan dan menerapkan kepemimpinan ambidextrous dalam organisasi mereka. Penelitian ini juga diharapkan dapat mengidentifikasi celah-celah pengetahuan yang masih ada dalam literatur dan menawarkan arah untuk penelitian masa depan dalam bidang kepemimpinan ambidextrous. Dengan demikian, diharapkan hasil dari tinjauan literatur ini dapat memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pemahaman kita tentang peran penting kepemimpinan ambidextrous dalam mencapai keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

## **Metode penelitian**

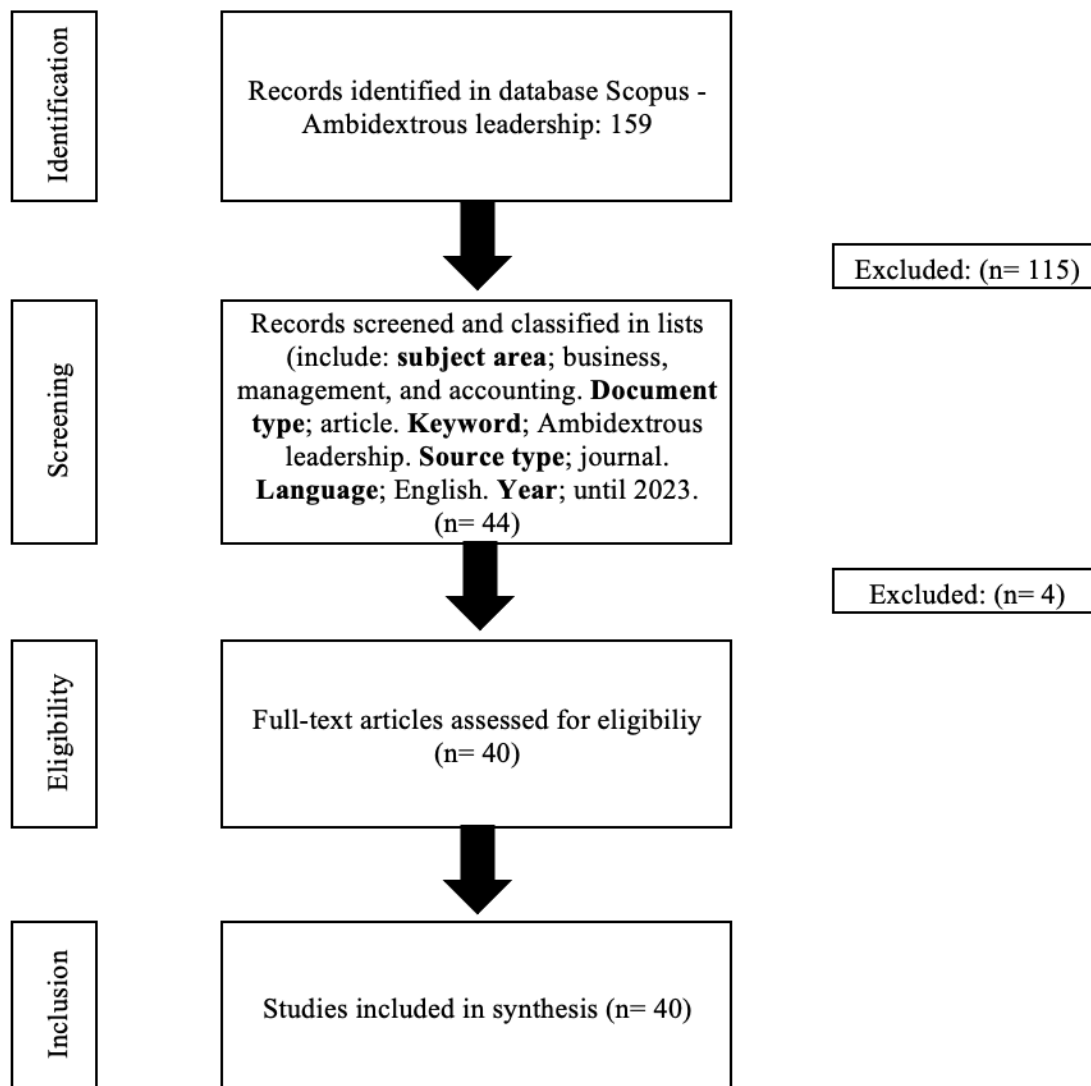
Metode yang digunakan pada penelitian ini merupakan systematic literature review dengan melibatkan pencarian literatur yang mendalam dengan cara yang transparan, sistematis, dan dapat diandalkan (Tranfield et al., 2003). Proses untuk melakukan systematic literature review dilakukan dengan beberapa tahapan seperti yang dilakukan oleh (Supriharyanti & Sukoco, 2023; Tranfield et al., 2003). Langkah yang pertama yaitu identifikasi topik yang ingin diteliti. Para peneliti menilai pengetahuan yang berkaitan dengan kepemimpinan ambidextrous menggunakan keahlian mereka untuk mengidentifikasi topik dan konsep pencarian utama. (Bodolica & Spraggon, 2018) mengidentifikasi pertanyaan dan tujuan penelitian yang akan memandu pencarian literatur. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apa yang telah dicari dan diteliti dari penelitian-penelitian sebelumnya tentang topik ambidextrous leadership.

Langkah kedua terdiri dari mencari dan menyaring literatur melalui penggunaan proses bola salju seperti yang dilakukan oleh (Wohlin, 2014). Prosedur ini termasuk menetapkan set awal dan iterasi dengan menerapkan kriteria untuk memilih artikel yang tepat. Beberapa kriteria dalam menentukan artikel yang tepat yaitu diantaranya adalah; 1) artikel yang digunakan merupakan artikel yang diambil dari data base scopus. 2) Berfokus pada subject area business, management, dan management, dengan tipe dokumen artikel, fokus keyword adalah ambidextrous leadership, dan artikel yang bersumber dari artikel yang dipublikasikan pada jurnal. 3) artikel disortir hanya pada artikel yang berbahasa inggris karena merupakan bahasa yang paling umum digunakan untuk artikel yang diterbitkan di jurnal internasional dan untuk akademisi global (Lopes, et al., 2021; Supriharyanti & Sukoco, 2023). Selanjutnya adalah proses mencari artikel dari berbagai publisher yang terafiliasi dengan scopus (seperti; Emerald Insight, Wiley, Springer, Sage Publication, Taylor dan Francis, Elsevier, dan lain sebagainya) (protokol penelitian dapat dilihat pada Gambar 1).

Kemudian, untuk langkah ketiga adalah mengevaluasi dan melakukan pemilihan terhadap hasil studi yang relevan. Langkah ini terdiri dari melakukan teknik pencarian literatur, pengambilan sampel, dan penyaringan. Hal ini dicapai dengan mengevaluasi teks lengkap dari hasil penelitian yang dipilih serta abstrak dari masing-masing penelitian yang dipilih. Jika artikel tidak memenuhi kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, maka artikel tersebut tidak dimasukkan dalam pengumpulan data akhir.

Langkah terakhir adalah analisis literatur. Langkah ini melibatkan melakukan pemeriksaan mendalam terhadap studi yang dipilih untuk merangkum bagian-bagian yang dianggap relevan dan memetakannya. Untuk memudahkan pembacaan analitis, tabel yang disarankan oleh Sweeney et al. (2018) dan disertakan dalam file Excel yang digunakan. Total ada 40 artikel yang diekstraksi berdasarkan kriteria-kriteria berikut

seperti; judul, jurnal, penulis, tahun, metode, konteks, variabel yang digunakan, hasil, implikasi teoretis dan praktis, batasan, dan saran untuk studi mendatang.



Gambar 1. Protokol Penelitian

## Hasil Dan Pembahasan

Pada bagian ini, jawaban atas pertanyaan penelitian dijelaskan melalui penggunaan tinjauan sistematis yang berfokus pada ulasan singkat tentang ambidextrous leadership, pendekatan metodologi, dan konstruksi yang banyak digunakan.

### Ulasan singkat tentang ambidextrous leadership

Kapasitas seorang pemimpin untuk secara bersamaan atau secara alternatif mengelola dua tugas yang berbeda satu sama lain namun saling melengkapi disebut sebagai kepemimpinan ambidextrous (Kung et al., 2020). Kegiatan tersebut meliputi

eksplorasi dan eksploitasi. Eksplorasi berkaitan dengan penciptaan hal-hal baru dan pengembangan proses inovatif, sedangkan eksploitasi berkaitan dengan optimalisasi proses dan efisiensi yang ada (Gerlach et al., 2021). Untuk memastikan bahwa organisasi mampu memanfaatkan sumber daya dan keterampilan yang ada sembari terus mencari dan mengeksplorasi kemungkinan-kemungkinan baru yang dapat menghasilkan pengembangan dan fleksibilitas jangka panjang, seorang pemimpin yang ambidextrous harus mampu mencapai keseimbangan antara kedua tugas tersebut (Berraies & Abidine, 2019), untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mencapai tujuannya. Dengan kata lain, kepemimpinan ambidextrous ditandai dengan kemampuan untuk beralih antara berkonsentrasi pada stabilitas dan efisiensi dan mengambil inisiatif untuk berinovasi dan beradaptasi dalam menanggapi tuntutan pasar dan kemajuan teknologi yang terus berubah (Yang et al., 2023).

Kepemimpinan ambidextrous yang efektif melibatkan keterampilan komunikasi yang sangat baik, visi strategis, dan kapasitas untuk membangun budaya organisasi yang mendorong kerja sama dan pembelajaran berkelanjutan (Ghent et al., 2011; Tuan Luu, 2017). Pada kenyataannya, kepemimpinan ambidextrous memerlukan beberapa kualitas. Pemimpin yang ambidextrous diharuskan memberikan wewenang kepada stafnya untuk mengeksplorasi ide-ide baru sekaligus memastikan bahwa operasional sehari-hari terus berjalan lancar dan efektif. Mereka juga harus mengatasi hambatan-hambatan seperti keengganan terhadap perubahan dan konflik antara tuntutan jangka pendek dan aspirasi jangka panjang agar bisa sukses. Penerapan kepemimpinan ambidextrous memungkinkan perusahaan untuk lebih siap menyesuaikan diri terhadap perubahan dalam lingkungan bisnis dan teknis, dan juga memungkinkan mereka mempertahankan keunggulan kompetitif dalam jangka panjang (Lukoschek et al., 2018).

## **Pendekatan metodologi**

Secara metodologi, penelitian ini menyajikan tren metode penelitian yang digunakan oleh literatur sebelumnya yang dikumpulkan dari 40 artikel. Secara garis besar penelitian ini merangkum beberapa metode yang digunakan yaitu metode kuantitatif, kualitatif, dan mix method. Berdasarkan tinjauan pada penelitian ini ditemukan bahwa sebagian besar penelitian sebelumnya menggunakan metode kuantitatif (rangkuman penelitian dapat dilihat pada Tabel 1). Menurut Jansen et al. (2012) mengungkapkan bahwa pendekatan kuantitatif lebih tepat karena memungkinkan penilaian yang akurat dan obyektif terhadap faktor-faktor yang terkait dengan gaya kepemimpinan ini. Dimana, peneliti memiliki kemampuan untuk memperoleh data numerik dari sampel besar melalui penggunaan alat ukur seperti survei dan kuesioner. Hal ini memungkinkan hasilnya digeneralisasikan ke populasi yang lebih besar.

Selain itu, sejumlah penelitian sebelumnya juga menggunakan penelitian kualitatif. Menurut (O'reilly & Tushman, 2013) metode kualitatif cocok untuk penelitian tentang ambidextrous leadership karena memungkinkan eksplorasi mendalam tentang bagaimana pemimpin mengelola keseimbangan antara eksploitasi dan eksplorasi dalam konteks yang kompleks dan dinamis. Dengan menggunakan wawancara mendalam, studi kasus, dan observasi partisipan, peneliti dapat memahami nuansa dan konteks di balik keputusan dan tindakan pemimpin yang mungkin tidak terdeteksi melalui metode kuantitatif.

**Tabel 1.** Metode penelitian

<b>Metode</b>	<b>Penulis</b>
Kuantitatif	(Ahmad et al., 2023; Alamsjah, 2022; Alghamdi, 2018; Awan et al., 2021; Berraies & Abidine, 2019; Deng et al., 2023; Duc et al., 2020; Gerlach et al., 2020, 2021; Haider et al., 2023; Ijigu et al., 2023; Isichei et al., 2022; Jain, 2023; Jia et al., 2022; Khan et al., 2022; Kung et al., 2020; Luo et al., 2018; T. Luu et al., 2019; T. T. Luu et al., 2018, 2019; Lyu et al., 2022; Ma et al., 2019; Mascareño et al., 2021; Oluwafemi et al., 2020; Tuan Luu, 2017; Tung, 2016; Wang et al., 2021; Wu et al., 2022; Yang et al., 2023; Yasmeen & Ajmal, 2023; Zacher & Rosing, 2015; Zacher & Wilden, 2014; Zuraik, Kelly, & Dyck, 2020; Zuraik, Kelly, & Perkins, 2020)
Kualitatif	(Alo, 2023; Bouwmans et al., 2019; Fernández Fernández, 2022; Kassotaki, 2019; Laser, 2022)
Mix method	(Lawrence et al., 2022)

## Outlet publikasi

Pada tinjauan literatur ini ditemukan bahwa artikel terkait literatur ambidextrous leadership diterbitkan di 12 jurnal kuartil pertama (Q1) dengan jumlah artikel sebanyak 26 artikel. 26 artikel tersebut tersebar pada beberapa jurnal, 4 artikel dipublikasikan pada jurnal *Leadership and Organization Development Journal*, 2 artikel pada *European Journal of Innovation Management*, dan sisanya sebanyak 1 artikel pada beberapa jurnal seperti; *Management Decision*; *Asia Pacific Journal of Management*; *Journal of Knowledge Management*; *European Business Review*; *Leadership and Organization Development Journal*; *Journal of Business Research*; *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*; *International Journal of Human Resource Management*; *Journal of Business and Industrial Marketing*; *International Journal of Organizational Analysis*; *Journal of Management History*; *Service Business*; *Educational Management Administration and Leadership*; *European Journal of Work and Organizational Psychology*; *Journal of Managerial Psychology*; *Journal of Knowledge Management*; *European Management Journal*; *Journal of Innovation and Entrepreneurship*; *Technology Analysis and Strategic Management*; *Journal of International Management*; dan *International Journal of Hospitality Management*.

Selain itu, 8 artikel secara terpisah dipublikasikan pada 8 jurnal kuartil kedua (Q2), seperti; *Chinese Management Studies*; *Evidence-based HRM*; *Journal of Organizational Effectiveness*; *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*; *Marketing Intelligence and Planning*; *International Journal of Innovation Management*; *Journal of Occupational and Organizational Psychology*; dan *International Journal of Manpower*. Masing-masing jurnal mempublikasikan 1 artikel. Kemudian, sebanyak 6 artikel dipublikasikan secara terpisah pada 6 jurnal lainnya seperti; *International Journal of Business Science and Applied Management*; *Africa Journal of Management*; *Industria Textila*; *Global Business and Finance Review*; *Journal of Personnel Psychology*; dan *South African Journal of Business Management*. Pada tinjauan literatur ini tidak ditemukan artikel yang diterbitkan pada jurnal yang terindeks scopus kuartil keempat (Q4) (List publikasi journal dapat dilihat pada Tabel 2).

**Tabel 2.** List publikasi journal

<b>Indeks Scopus</b>	<b>Nama Jurnal</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Total</b>
Q1	Management Decision	1	26
	European Journal of Innovation Management	2	
	Asia Pacific Journal of Management	1	
	Journal of Knowledge Management	1	
	European Business Review	1	
	Leadership and Organization Development Journal	4	
	Journal of Business Research	1	
	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	1	
	International Journal of Human Resource Management	1	
	Journal of Business and Industrial Marketing	1	
	International Journal of Organizational Analysis	1	
	Journal of Management History	1	
	Service Business	1	
	Educational Management Administration and Leadership	1	
	European Journal of Work and Organizational Psychology	1	
	Journal of Managerial Psychology	1	
	Journal of Knowledge Management	1	
	European Management Journal	1	
	Journal of Innovation and Entrepreneurship	1	
	Technology Analysis and Strategic Management	1	
Journal of International Management	1		
International Journal of Hospitality Management	1		
Q2	Chinese Management Studies	1	8
	Evidence-based HRM	1	
	Journal of Organizational Effectiveness	1	
	Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences	1	
	Marketing Intelligence and Planning	1	
	International Journal of Innovation Management	1	
	Journal of Occupational and Organizational Psychology	1	
Q3	International Journal of Business Science and Applied Management	1	6
	Africa Journal of Management	1	
	Industria Textila	1	
	Global Business and Finance Review	1	
	Journal of Personnel Psychology	1	
Q4	South African Journal of Business Management	1	
	-		
<b>Total artikel</b>			<b>40</b>

Sumber: Data diolah (2024)

## Kerangka penelitian terbaru

Tujuan dari bagian ini adalah untuk memberikan kerangka konseptual yang menguraikan terkait konsekuensi yang ditimbulkan dari ambidextrous leadership dan beberapa mekanisme (mediasi) yang membantu memperjelas dan memperdalam pemahaman tentang hubungan sebab-akibat antara ambidextrous leadership dengan beberapa output (konsekuensi). Karena kepemimpinan ambidextrous mempunyai pengaruh besar terhadap kinerja organisasi, kreativitas, dan fleksibilitas dalam lingkungan bisnis yang selalu berubah (Alamsjah, 2022; Gerlach et al., 2020; Jain, 2023; Lyu et al., 2022; Tung, 2016), maka sangat penting untuk melakukan analisis dampak dari jenis kepemimpinan ini. Organisasi dapat mengadopsi cara-cara yang lebih sukses dalam menerapkan kepemimpinan ambidextrous jika mereka memiliki pemahaman menyeluruh mengenai dampak baiknya, seperti peningkatan kreativitas dan fleksibilitas operasional, dan hambatan yang mungkin terjadi, seperti gesekan antar tim atau beban kerja yang berlebihan. Selain itu, analisis konsekuensi ini membantu perusahaan dalam menentukan metode terbaik dan mengembangkan program pengembangan kepemimpinan yang dapat membantu para pemimpin dalam mencapai keseimbangan antara eksplorasi dan eksploitasi, sehingga menghasilkan keunggulan kompetitif yang bertahan lama. Gambaran konsekuensi ini berasal dari 40 penelitian yang diidentifikasi dalam tinjauan sistematis, untuk melihat hasil kerangka temuan dapat dilihat pada Gambar 2.

## Konsekuensi dari *ambidextrous leadership*

Bagian ini menggambarkan konsekuensi (output) yang ditimbulkan ketika penelitian mengkaji ambidextrous leadership. Berdasarkan pada tinjauan sistematis ini ditemukan bahwa konsekuensi dari ambidextrous leadership diantaranya seperti peningkatan pada team innovation (Duc et al., 2020; Zacher & Rosing, 2015; Zuraik, Kelly, & Perkins, 2020) dan employee work performance (Awan et al., 2021; Ijigu et al., 2023) dan kinerja organisasi secara keseluruhan (Alamsjah, 2022). Tidak hanya itu, namun ketika organisasi mempromosikan ambidextrous leadership dalam literatur lainnya disebutkan secara signifikan mempromosikan followers' innovative behaviors, ambidextrous innovation, project employee IWB, job crafting, innovation performance, employee ambidexterity, employee creative behavior dan innovation baik di tingkat individu, tim, maupun organisasi (Alghamdi, 2018; Berraies & Abidine, 2019; Deng et al., 2023; Gerlach et al., 2020, 2021; Haider et al., 2023; Jain, 2023; Jia et al., 2022; T. T. Luu et al., 2019; Mascareño et al., 2021; Oluwafemi et al., 2020; Wang et al., 2021; Yasmeeen & Ajmal, 2023). Selain itu, terdapat beberapa output lainnya seperti; service recovery performance dan customer-directed OCB, TMT member ambidextrous behavior, customer value co-creation, customer-employee identification, dan customer organization identification (Ahmad et al., 2023; Luo et al., 2018; T. T. Luu et al., 2018). Kemudian, menurut (Lyu et al., 2022) ambidextrous leadership secara positif berdampak pada sustainability performance.



## Konstruk yang memediasi

Bagian ini juga mengelompokkan konstruk-konstruk yang dapat memediasi hubungan sebab-akibat antara ambidextrous leadership dengan beberapa output (konsekuensi). Berdasarkan tinjauan systematic literature ini konstruk yang memediasi beragam diantaranya seperti; employee ambidexterity, job stress, role ambiguity, knowledge sharing, enterpreneurial orientation, adaptive/flexible behavior, organizational innovation climate, salesperson polychronicity, dan innovative climate (Ahmad et al., 2023; Awan et al., 2021; Haider et al., 2023; Ijigu et al., 2023; Kung et al., 2020; T. T. Luu et al., 2019; Oluwafemi et al., 2020; Wang et al., 2021). Selain itu, terdapat beberapa konstruk lain yang dapat menjadi mekanisme penting dalam meningkatkan output organisasi, diantaranya seperti; TMT behavioral integration, frontline public employees' individual ambidexterity, organizational agility, alliance management capability, social capital, team exploratory dan exploitative learning, dan employee idea generation (Alamsjah, 2022; Duc et al., 2020; Jain, 2023; Luo et al., 2018; T. T. Luu et al., 2018; Mascareño et al., 2021). Kemudian, menurut (Yasmeen & Ajmal, 2023) mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan ambidextrous dan kreativitas karyawan dimediasi oleh perilaku ambidextrous karyawan. Temuan penelitian ini juga membuktikan fakta bahwa hubungan kepemimpinan ambidextrous dan kreativitas karyawan bergantung pada budaya organisasi dan knowledge search dan creative self-efficacy (Jia et al., 2022; Khan et al., 2022).

## Konstruk yang memoderasi

Kajian sistematic literature review ini juga melihat beberapa konstruk yang dapat berperan sebagai moderasi dari hubungan ambidextrous leadership terhadap konstruk dependent. Zuraik et al. (2020) mengatakan bahwa pengaruh ambidextrous leadership terhadap team innovation dapat diperkuat dan atau diperlemah dengan bergantung pada gender dari pemimpinnya. Pemimpin tim perempuan dianggap kurang efektif dalam memimpin inovasi dibandingkan laki-laki. Hal ini disebabkan karena pemimpin tim perempuan kurang terbuka dalam hal ide, pengambilan risiko, dan eksplorasi dibandingkan pemimpin tim laki-laki. Selain itu, terdapat beberapa peran moderasi lainnya yang ditemukan di dalam tinjauan ini seperti; organizational social exchange, resistance to change, TMT risk propensity, dan public service motivation (Ahmad et al., 2023; Luo et al., 2018; T. T. Luu et al., 2018, 2019). Tidak hanya itu saja, namun terdapat beberapa konstruk moderasi yang lain yang dapat memperkuat hubungan dari ambidextrous leadership terhadap beberapa output pada penelitian ini, seperti; employee well-being, organizational social capital, power distance orientation, organizational culture, self resilience dan trust, dan organizational trust (Isichei et al., 2022; Jain, 2023; Khan et al., 2022; Tuan Luu, 2017; Wu et al., 2022).

Moderasi lainnya dalam tinjauan literatur ini juga ditemukan terdapat beberapa konstruk seperti; innovative as a project requirement, manager trust in salesperson, organizational size, organizational age, ownership, dan perceived work significance (Ahmad et al., 2023; Haider et al., 2023; Ma et al., 2019; Tuan Luu, 2017) yang dapat

memoderasi dari beberapa konstruk mediasi pada variabel dependen dalam penelitian sebelumnya. Selain itu, dalam studi yang dilakukan oleh (Jia et al., 2022) dikatakan bahwa *strategic flexibility* dapat memoderasi secara positif hubungan antara pencarian pengetahuan eksploitasi dan inovasi organisasi dan tidak memiliki dampak signifikan dalam memoderasi hubungan antara pencarian pengetahuan eksplorasi dan inovasi organisasi.

## Future research direction

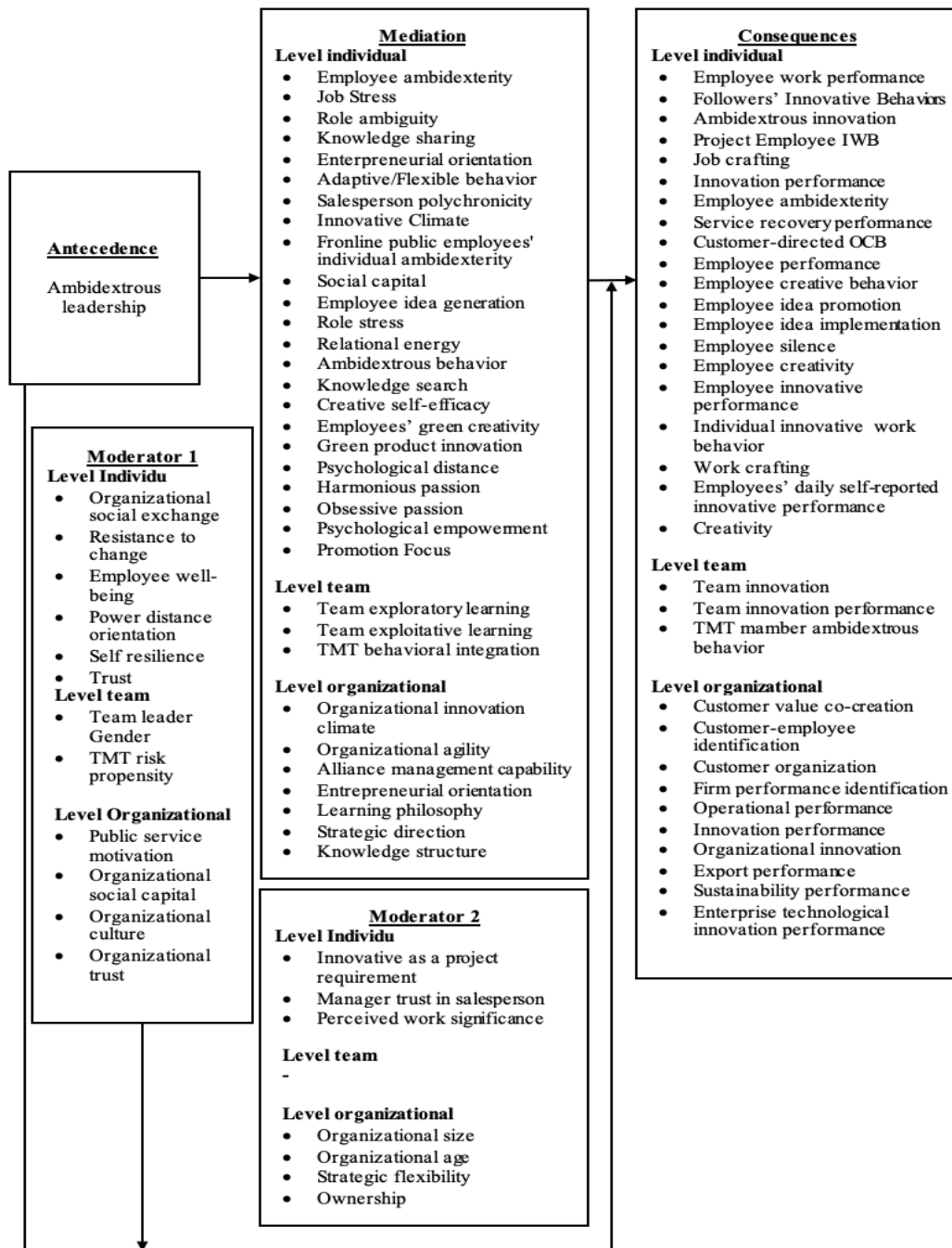
Bagian ini, bertujuan untuk memberikan solusi terhadap pertanyaan penelitian kedua, bagian ini menarik perhatian pada kesenjangan studi dalam literatur *ambidextrous leadership* yang relevan dan memberikan berbagai peta jalan yang berbeda untuk penelitian masa depan. Berdasarkan tinjauan penelitian ini, sejumlah besar ilmuwan tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan *ambidextrous leadership*.

## Future empirical direction

Pertama, penelitian sebelumnya dapat digambarkan bahwa telah melakukan penelitian pada level individu, team, dan organisasi. Namun, berdasarkan pada tinjauan literatur ini dapat digambarkan bahwa sebagian besar penelitian melakukan kajian empiris pada level individu seperti penelitian yang dilakukan oleh (Haider et al., 2023; Ijigu et al., 2023; Wang et al., 2021), dan masih sedikit penelitian yang dilakukan pada level team dan organisasi. Sehingga penelitian empiris mendatang disarankan dapat melakukan penelitian khususnya pada level team karena sejauh ini penelitian pada level ini masih terbatas baik yang menjadi konstruk mediasi maupun konsekuensi dari *ambidextrous leadership* (Duc et al., 2020; Zuraik, Kelly, & Perkins, 2020). Tidak hanya itu, namun tinjauan literatur pada bagian analisis variabel moderasi yang dapat memperkuat maupun memperlemah hubungan dari *ambidextrous leadership* terhadap variabel mediasi dan dependen, penelitian sebelumnya lebih banyak mengungkapkan penelitian pada level individu dan organisasi, dan masih jarang (sedikit) untuk level team. Dengan demikian, penelitian mendatang perlu untuk mengkaji secara lebih lanjut, peran moderasi yang diteliti pada level team.

Selanjutnya, secara metode mayoritas penelitian sebelumnya mengkaji *ambidextrous leadership* menggunakan metode kuantitatif, seperti yang dilakukan oleh beberapa penelitian seperti; (Ahmad et al., 2023; Alamsjah, 2022; Alghamdi, 2018; Awan et al., 2021; Berraies & Abidine, 2019; Deng et al., 2023; Duc et al., 2020; Gerlach et al., 2020, 2021; Haider et al., 2023; Ijigu et al., 2023; Isichei et al., 2022; Jain, 2023; Jia et al., 2022; Khan et al., 2022; Kung et al., 2020; Luo et al., 2018; T. Luu et al., 2019; T. T. Luu et al., 2018, 2019; Lyu et al., 2022; Ma et al., 2019; Mascareño et al., 2021; Oluwafemi et al., 2020; Tuan Luu, 2017; Tung, 2016; Wang et al., 2021; Wu et al., 2022; Yang et al., 2023; Yasmeen & Ajmal, 2023; Zacher & Rosing, 2015; Zacher & Wilden, 2014; Zuraik, Kelly, & Dyck, 2020; Zuraik, Kelly, & Perkins, 2020). Dengan demikian, penelitian masa depan disarankan agar melakukan penelitian dengan topik *ambidextrous leadership* menggunakan metode kualitatif dan *mix method*, karena penelitian dengan

metode ini masih sangat jarang dilakukan oleh penelitian sebelumnya (Lawrence et al., 2022).



**Gambar 2.** Kerangka penelitian

## Keterbatasan

Terlepas dari kenyataan bahwa tinjauan literatur ini berpendapat bahwa tinjauan ini memberikan tambahan yang signifikan terhadap bidang penelitian ambidextrous leadership, penting untuk terlebih dahulu mempertimbangkan keterbatasan penelitian ini.

Pertama, meskipun penelitian ini menggunakan systematic literature review, yang termasuk dalam sejumlah besar penelitian business, management, and accounting, penelitian ini tidak mengevaluasi data dari penelitian sebelumnya. Oleh karena itu, untuk memperluas cakupannya, penelitian selanjutnya perlu menggunakan meta-analisis atau studi bibliografi. Kedua, ruang lingkup penelitian ini dibatasi hanya mencakup publikasi akademis yang diterbitkan dalam bahasa Inggris, yang mungkin mengakibatkan dikeluarkannya sejumlah penelitian penting. Sebaliknya, publikasi lain yang ditulis dalam bahasa selain bahasa Inggris dapat ditinjau dalam studi lebih lanjut. Kemudian, penelitian ini membatasi pada tipe dokumen artikel, sehingga penelitian mendatang juga perlu untuk mengambil beberapa sumber di luar sumber dokumen artikel agar jenis dokumen yang direview dapat lebih variatif. Terakhir, penekanan dari penelitian ini adalah pada artikel ambidextrous leadership yang diambil dari database Scopus, sehingga penelitian mendatang dapat memperluas pada berbagai sumber database yang lain seperti EBSCO, Web of Science (WOS).

## Kesimpulan

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memberikan saran bagi penelitian selanjutnya dengan melakukan tinjauan literatur secara lengkap dan sistematis yang berfokus pada gagasan ambidextrous leadership dan posisinya dalam bidang penelitian. Penelitian ini juga mengkaji kemungkinan-kemungkinan yang tersedia bagi para scholar di masa depan untuk lebih meningkatkan dan membangun literatur ilmiah yang ada di bidang ini. Hasil studi literatur ini menyimpulkan bahwa ambidextrous leadership merupakan kemampuan seorang pemimpin dalam menyeimbangkan antara eksplorasi dan eksploitasi. Walaupun, konsep ambidextrous leadership masih dapat dibidang baru dimana secara definisi dan dimensi masih belum final. Beberapa penelitian telah mengeksplorasi secara mendalam pada beberapa level penelitian, seperti level individu, team, dan organisasi. Selain itu, penting untuk menindaklanjuti penelitian masa depan yang berkaitan dengan kebutuhan penyelidikan empiris, teknik, dan landasan teoritis di masa depan.

## Daftar pustaka

- Ahmad, B., Yuan, J., Akhtar, N., & Waheed, A. (2023). Does polychronicity among sales employees develop B2B service recovery? A dual assessment through ambidextrous leadership. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 35(11), 2785–2807. <https://doi.org/10.1108/APJML-07-2022-0607>
- Alamsjah, F. (2022). *GLOBAL BUSINESS & FINANCE REVIEW Ambidextrous Leadership of Publicly Listed Companies during Turbulent Times : The Importance of Agility and Alliance Capability*. 3(June), 41–55.
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14. <https://doi.org/10.1186/s13731-018-0081-8>

- Alo, O. (2023). The role of ambidextrous leadership in developing team-level ambidexterity: Exploring the supporting roles of reflective conversations and ambidextrous HRM. *Africa Journal of Management*, 9(1), 70–96. <https://doi.org/10.1080/23322373.2022.2155122>
- Asif, M. (2020). Strategic leadership and ambidextrous learning: Exploring the role of dynamic capabilities and intellectual capital. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 12(1), 1-14.
- Awan, F. H., Liu, D., Jamil, K., Gul, R. F., Anwar, A., & Qin, G. (2021). Mediating role of innovative climate among leadership and employee performance in textile exporting firms of Pakistan. *Industria Textila*, 72(6), 613–618. <https://doi.org/10.35530/IT.072.06.20206>
- Berraies, S., & Abidine, S. Z. El. (2019). Do leadership styles promote ambidextrous innovation? Case of knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 23(5), 836–859. <https://doi.org/10.1108/JKM-09-2018-0566>
- Bledow, R., Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous leadership for innovation: The influence of culture. In *Advances in global leadership* (pp. 41-69). Emerald Group Publishing Limited.
- Bouwman, M., Runhaar, P., Wesselink, R., & Mulder, M. (2019). Leadership ambidexterity: Key to stimulating team learning through team-oriented HRM? An explorative study among teacher teams in VET colleges. *Educational Management Administration and Leadership*, 47(5), 694–711. <https://doi.org/10.1177/1741143217751078>
- Chen, J., & Liu, L. (2020). Reconciling temporal conflicts in innovation ambidexterity: the role of TMT temporal leadership. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1899-1920.
- Deng, W., Hubner-Benz, S., Frese, M., & Song, Z. (2023). Different ways lead to ambidexterity: Configurations for team innovation across China, India, and Singapore. *Journal of International Management*, 29(3), 101027. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2023.101027>
- Duc, L. A., Tho, N. D., Nakandala, D., & Lan, Y. C. (2020). Team innovation in retail services: the role of ambidextrous leadership and team learning. *Service Business*, 14(1), 167–186. <https://doi.org/10.1007/s11628-020-00412-x>
- Fernández Fernández, S. (2022). March's foolish views on leadership, or how to fail optimistically, pursue ethical authenticity, choose mindful resilience and enable ambiguous innovation. *Journal of Management History*, 28(1), 25–45. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2021-0010>
- Gerlach, F., Hundeling, M., & Rosing, K. (2020). Ambidextrous leadership and innovation performance: a longitudinal study. *Leadership and Organization*
-

*Development Journal*, 41(3), 383–398. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2019-0321>

Gerlach, F., Rosing, K., & Zacher, H. (2021). Flexible Adaptation of Leader Behavior: An Experimental Analysis of the Beneficial Effect of Flexibility in Innovation Processes. *Journal of Personnel Psychology*, 20(4), 198–206. <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000274>

Ghent, R. B., Frese, M., & Mueller, V. (2011). Ambidextrous Leadership for Innovation: The Influence of Culture. *Advances in Global Leadership*, 1–40.

Gong, L., Liu, Z., Rong, Y., & Fu, L. (2021). Inclusive leadership, ambidextrous innovation and organizational performance: the moderating role of environment uncertainty. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(5), 783–801.

Haider, S. A., Zubair, M., Tehseen, S., Iqbal, S., & Sohail, M. (2023). How does ambidextrous leadership promote innovation in project-based construction companies? Through mediating role of knowledge-sharing and moderating role of innovativeness. *European Journal of Innovation Management*, 26(1), 99–118. <https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2021-0083>

Havermans, L. A., Den Hartog, D. N., Keegan, A., & Uhl-Bien, M. (2015). Exploring the role of leadership in enabling contextual ambidexterity. *Human Resource Management*, 54(S1), s179-s200.

Ijigu, A. W., Alemu, A. E., & Kuhil, A. M. (2023). High-Performance Work System and Employee Work Performance: A Moderated Mediation Model of Ambidextrous Leadership and Employee Ambidexterity. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 18(1), 46–62.

Isichei, E. E., Aminu, A. A., Chukwu, B. I., Ike, N. M., Agbaeze, K. E., & Anthony, I. (2022). Linking ambidextrous leadership and small and medium scale enterprises export performance. *South African Journal of Business Management*, 53(1), 1–14. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v53i1.2791>

Jain, S. (2023). Ambidextrous leadership, social capital, creative behaviour and well-being: a mediation-moderation model. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2023-3652>

Jia, R., Hu, W., & Li, S. (2022). Ambidextrous leadership and organizational innovation: The importance of knowledge search and strategic flexibility. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 781–801.

Jia, R., Hu, W., & LI, S. (2022). Ambidextrous leadership and organizational innovation: the importance of knowledge search and strategic flexibility. *Journal of Knowledge Management*, 26(3), 781–801. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2020-0544>

Kassotaki, O. (2019). Explaining ambidextrous leadership in the aerospace and defense organizations. *European Management Journal*, 37(5), 552–563. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.04.001>

---

- Khan, I. U., Sair, S. A., Danish, R. Q., & Adnan, M. (2022). Ambidextrous Leadership, Creative Self-Efficacy, Self-Resilience, Trust in Supervisor and Employee Innovative Performance in the telecom industry of Pakistan. *Pakistan Journal of Commerce and Social Science*, 16(4), 622–638.
- Klonek, F. E., Gerpott, F. H., & Parker, S. K. (2023). A conceptual replication of ambidextrous leadership theory: An experimental approach. *The Leadership Quarterly*, 34(4), 101473.
- Kung, C. W., Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*, 14(4), 995-1014.
- Kung, C. W., Uen, J. F., & Lin, S. C. (2020). Ambidextrous leadership and employee innovation in public museums. *Chinese Management Studies*, 14(4), 995–1014. <https://doi.org/10.1108/CMS-05-2018-0523>
- Laser, J. (2022). Criteria to appraise top executives for ambidextrous leadership. *Journal of Organizational Effectiveness*, 9(3), 449–470. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0094>
- Lawrence, E. T., Tworoger, L., Ruppel, C. P., & Yurova, Y. (2022). TMT leadership ambidexterity: balancing exploration and exploitation behaviors for innovation. *European Journal of Innovation Management*, 25(3), 703–719. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2020-0275>
- Lin, H. E., & McDonough III, E. F. (2011). Investigating the role of leadership and organizational culture in fostering innovation ambidexterity. *IEEE Transactions on engineering management*, 58(3), 497-509.
- Lin, H. E., Hsu, I. C., Hsu, A. W., & Chung, H. M. (2020). Creating competitive advantages: Interactions between ambidextrous diversification strategy and contextual factors from a dynamic capability perspective. *Technological Forecasting and Social Change*, 154, 119952.
- Lukoschek, C. S., Gerlach, G., Stock, R. M., & Xin, K. (2018). Leading to sustainable organizational unit performance: Antecedents and outcomes of executives' dual innovation leadership. *Journal of Business Research*, 91, 266–276. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.07.003>
- Luo, B., Zheng, S., Ji, H., & Liang, L. (2018). Ambidextrous leadership and TMT-member ambidextrous behavior: the role of TMT behavioral integration and TMT risk propensity. *International Journal of Human Resource Management*, 29(2), 338–359. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1194871>
- Luu, T. T., Dinh, K., & Qian, D. (2019). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation and job crafting. *European Business Review*, 31(2), 260–282. <https://doi.org/10.1108/EBR-06-2015-0061>
- Luu, T. T., Rowley, C., & Dinh, K. C. (2018). Enhancing the effect of frontline public employees' individual ambidexterity on customer value co-creation. *Journal of*
-

*Business and Industrial Marketing*, 33(4), 506–522. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2017-0091>

- Luu, T., Viet, L., Masli, E., & Rajendran, D. (2019). Corporate social responsibility, ambidextrous leadership, and service excellence. *Marketing Intelligence and Planning*, 37(5), 580–594. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2018-0157>
- Lyu, C., Peng, C., Li, R., Yang, X., & Cao, D. (2022). Ambidextrous leadership and sustainability performance: serial mediation effects of employees' green creativity and green product innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 43(8), 1376–1394. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2021-0037>
- Ma, J., Zhou, X., Chen, R., & Dong, X. (2019). Does ambidextrous leadership motivate work crafting? *International Journal of Hospitality Management*, 77(March 2018), 159–168. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.025>
- Mascareño, J., Rietzschel, E. F., & Wisse, B. (2021). Ambidextrous leadership: opening and closing leader behaviours to facilitate idea generation, idea promotion and idea realization. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(4), 530–540. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2021.1872544>
- Mueller, J., Renzl, B., & Will, M. G. (2020). Ambidextrous leadership: A meta-review applying static and dynamic multi-level perspectives. *Review of Managerial Science*, 14, 37-59.
- Muhammad, F., Ikram, A., Jafri, S. K., & Naveed, K. (2020). Product innovations through ambidextrous organizational culture with mediating effect of contextual ambidexterity: An empirical study of it and telecom firms. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 9.
- O'reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Oluwafemi, T. B., Mitchelmore, S., & Nikolopoulos, K. (2020). Leading innovation: Empirical evidence for ambidextrous leadership from UK high-tech SMEs. *Journal of Business Research*, 119(November 2019), 195–208. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.035>
- Rosing, K., Rosenbusch, N., & Frese, M. (2010). Ambidextrous leadership in the innovation process. *Innovation and international corporate growth*, 191-204.
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: A systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039>
- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039>
-



- Supriharyanti, E., & Sukoco, B. M. (2023). Organizational change capability: a systematic review and future research directions. *Management Research Review*, 46(1), 46–81. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0039>
- Sweeney, A., Clarke, N., & Higgs, M. (2018). Shared leadership in commercial organizations: A systematic review of definitions, theoretical frameworks and organizational outcomes. *International Journal of Management Review*, 21(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12181>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.011>
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14, 207–222. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.03.011>
- Tuan Luu, T. (2017). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. *Leadership and Organization Development Journal*, 38(2), 229–253. <https://doi.org/10.1108/LODJ-09-2015-0191>
- Tung, F. C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*, 37(8), 1250–1263. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2014-0177>
- Tushman, M., & Euchner, J. (2015). The challenges of ambidextrous leadership. *Research-Technology Management*, 58(3), 16-20.
- Wang, S., Eva, N., Newman, A., & Zhou, H. (2021). A double-edged sword: the effects of ambidextrous leadership on follower innovative behaviors. *Asia Pacific Journal of Management*, 38, 1305–1326.
- Wu, M., Wang, R., Estay, C., & Shen, W. (2022). Curvilinear relationship between ambidextrous leadership and employee silence: mediating effects of role stress and relational energy. *Journal of Managerial Psychology*, 37(8), 746–764. <https://doi.org/10.1108/JMP-07-2021-0418>
- Yang, H., Peng, C., Du, G., Xie, B., & Cheng, J. S. (2023). How does ambidextrous leadership influence technological innovation performance? An empirical study based on high-tech enterprises. *Technology Analysis & Strategic Management*, 35(6), 737-751.
-

- Yasmeen, A., & Ajmal, S. K. (2023). How ambidextrous leadership enhances employee creativity: a quantitative approach. *Evidence-Based HRM*, 12(2), 421–440. <https://doi.org/10.1108/EBHRM-09-2022-0221>
- Zacher, H., & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership and Organization Development Journal*, 36(1), 54–68. <https://doi.org/10.1108/LODJ-11-2012-0141>
- Zacher, H., & Wilden, R. G. (2014). A daily diary study on ambidextrous leadership and self-reported employee innovation. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4), 813–820. <https://doi.org/10.1111/joop.12070>
- Zacher, H., Robinson, A. J., & Rosing, K. (2016). Ambidextrous leadership and employees' self-reported innovative performance: The role of exploration and exploitation behaviors. *The Journal of Creative Behavior*, 50(1), 24-46.
- Zuraik, A., Kelly, L., & Dyck, L. R. (2020). Individual innovative work behaviour: Effects of personality, team leadership and climate in the us context. *International Journal of Innovation Management*, 24(5). <https://doi.org/10.1142/S1363919620500784>
- Zuraik, A., Kelly, L., & Perkins, V. (2020). Gender differences in innovation: the role of ambidextrous leadership of the team leads. *Management Decision*, 58(7), 1475–1495. <https://doi.org/10.1108/MD-01-2019-0054>